

المركز الرقمي للتعلم البيـــداغوجي

ⴰⵎⵎⴰⵙ ⴰⵎⴻⵜⵜⴻⴷ ⵏ ⵓⵍⵎⵎⴷ ⴰⵙⴻⵍⵎⴰⴷⴰⵏ

"مساق التخطيط الاستراتيجي لبلورة مشروع المؤسسة"

التشخيص القصير المطبق DCA

العملية الثالثة : التخطيط الاستراتيجي

إعداد: مصطفى عبدربه

تمثل هذه المرحلة الخطوة الثالثة من التشخيص القصير المطبق DCA وتدعى التخطيط الاستراتيجي وتتمحور حول النقط الرئيسية التالية:

1. السيناريوهات الاستراتيجية الممكنة؛
2. السيناريو الاستراتيجي؛
3. نسق الغايات: الرؤية والرسالة والقيم؛
4. مجالات العمل الاستراتيجية؛
5. الأهداف الاستراتيجية؛
6. الإجراءات التنفيذية؛
7. مؤشرات قياس الأداء.

1 /_ السيناريوهات الاستراتيجية الممكنة

السيناريو مجموعة من المهام التي تحول مدخلات إلى مخرجات، مع قيمة مضافة.

لدينا 40 سيناريو ممكن = 8FX5M (انظر حقيبة السيناريوهات).

تقتضي الاستراتيجية وضع سيناريوهات متعددة والمقارنة بينها (على مستوى التكاليف والفوائد المرتبطة بها) ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

نقلص فضاء الاختيار في مرحلة أولى من 40 سيناريو إلى 4 سيناريوهات باعتماد الحصيلة المتقاطعة للعلامات التدبيرية والوظيفية القوية والضعيفة، ثم نقلص هذا الفضاء في مرحلة ثانية من 4 سيناريوهات إلى سيناريو استراتيجي واحد باعتماد اختيارات الفريق لإيقاع العمل وحجم الاستثمار.

40 سيناريو ← **4 سيناريوهات** ← **1 سيناريو**

<u>من 40 إلى 4:</u>

M	F	السيناريوهات الأربع	الكود
M+: (..............)	F+: (..............)		
M-: (..............)	F-: (..............)		
M-: (..............)	F+: (..............)		
M+: (..............)	F-: (..............)		

<u>من 4 سيناريوهات إلى السيناريو الاستراتيجي:</u>

سياسة الاستثمار = إيقاع العمل + حجم الاستثمار

أ/_ إيقاع العمل:

أي إيقاع؟

- إيقاع سريع
  - إذا كان الفريق قويا
  - إذا كانت الظرفية غير مستقرة
  - إذا كانت المنافسة قوية
  - العمل على العلامة التدبيرية الضعيفة
- إيقاع حذر
  - إذا كان الفريق هشا
  - إذا كانت الظرفية مستقرة
  - إذا كانت المنافسة ضعيفة
  - العمل على العلامة التدبيرية القوية

ب/_ حجم الاستثمار:



ج/_ السياسات الأربع

الإيقاع	سرعة أكبر		سرعة أقل	
حجم الإستثمار	موارد أقل	موارد أكثر	موارد أقل	موارد أكثر
السياسات الأربع	سياسة المشروع	سياسة التوسع	سياسة التجدد	سياسة النمو
أولوية السياسة	العمل على الوظيفة القوية العمل على العلامة الضعيفة	العمل على الوظيفة الضعيفة العمل على العلامة الضعيفة	العمل على الوظيفة القوية العمل على العلامة القوية	العمل على الوظيفة الضعيفة العمل على العلامة القوية
	M-F+	M- F-	M+ F+	M+ F-

2/_ السيناريو الاستراتيجي

بعد الحسم في السيناريو الاستراتيجي، نحدد معالمة وفق العناصر التالية:

- الأولوية الاستراتيجية المطلوبة؛
- مجالات الاشتغال المفيدة؛
- الثقافة المفروض تنميتها؛
- المرتكزات الناظمة للعمل.



3/_ نسق الغايات

أ/_ الرؤية

نحن ....

نريد أن نكون في أفق ثلاث سنوات ....

مقارنة بين الرؤية والرسالة:

الرؤية	الرسالة
1. تركز على المؤسسة؛ 2. محددة بأهداف؛ 3. محددة بزمن؛ 4. طبيعتها عاطفية؛ 5. تستخدم الشق الأيمن من الدماغ.	1. تركز على الفئة المستهدفة؛ 2. غير محددة بأهداف؛ 3. دائمة؛ 4. طبيعتها عقلانية؛ 5. تستخدم الشق الأيسر من الدماغ.

ب/_ الرسالة

نحن ....

مهمتنا ....

يبدأ فريق القيادة بتحديد المفاهيم الأساسية التي تدور حولها الرسالة، حيث يتم وضع خمسة أسئلة موجهة لهذا الغرض كما هو مبين في الجدول التالي:

من نحن؟		....
ماذا نعمل؟		....
لماذا وُجدنا؟	مالي	....
	بشري	....
	اجتماعي	....
لمن نقدم خدماتنا؟		....
كيف نؤدي عملنا؟		....

ج/_ القيم

في سعينا نحو تحقيق رؤيتنا ورسالتنا وأهدافنا الاستراتيجية سوف نحتكم كفريق عمل متكامل إلى قيم مشتركة تمثل مرجعية أساسية لضبط كافة التصرفات الفردية والجماعية، وتشمل هذه القيم ما يلي:

	قيم عاطفية	قيم أخلاقية	قيم عقلانية	قيم عملية
الطريقة المثلى للإنجاز	......	......	......	......
الطريقة المثلى لمعاملة الآخرين	......	......	......	......
الشكل الأمثل للتنظيم	......	......	......	......

بعد ذلك ينتقل فريق العمل إلى حصر قيم المؤسسة في سبعة قيم ويقوم بتحديد مضمون كل قيمة:

القيم	**المضمون**
1. النزاهة	نلتزم بالقيام بالعمل في إطار من النزاهة التامة ووضع المعايير المناسبة لتحقيق ذلك.
2. الرقابة	نلتزم بمراقبة الجودة وبالقياس وباختبارات المطابقة ونلتزم في كل العمليات بمقارنة المنتج مع التعليمات لمطابقة الجودة.
3.	....
4.	....
5.	....
6.	....
7.	....

4/_ مجالات العمل الاستراتيجية

بناء على المعطيات المجمعة، وعلى دراسة الوضع الداخلي، أبرز تحليل الأولويات الانشغالات الاستراتيجية التالية: والتي سيتم التركيز عليها خلال السنوات الثلاثة المقبلة.

الموضوع		النسبة المئوية
الموضوع 1		
الموضوع 2		
الموضوع 3		
الموضوع 4		
الموضوع 5		
الموضوع 6		
الموضوع 7		
الموضوع 8		
الموضوع 9		

5/_ الأهداف الاستراتيجية

نضع هنا الأهداف الاستراتيجية بحسب مجالات العمل الاستراتيجية. نضع لكل مجال استراتيجي من 3 إلى 9 أهداف.

مجالات العمل الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية

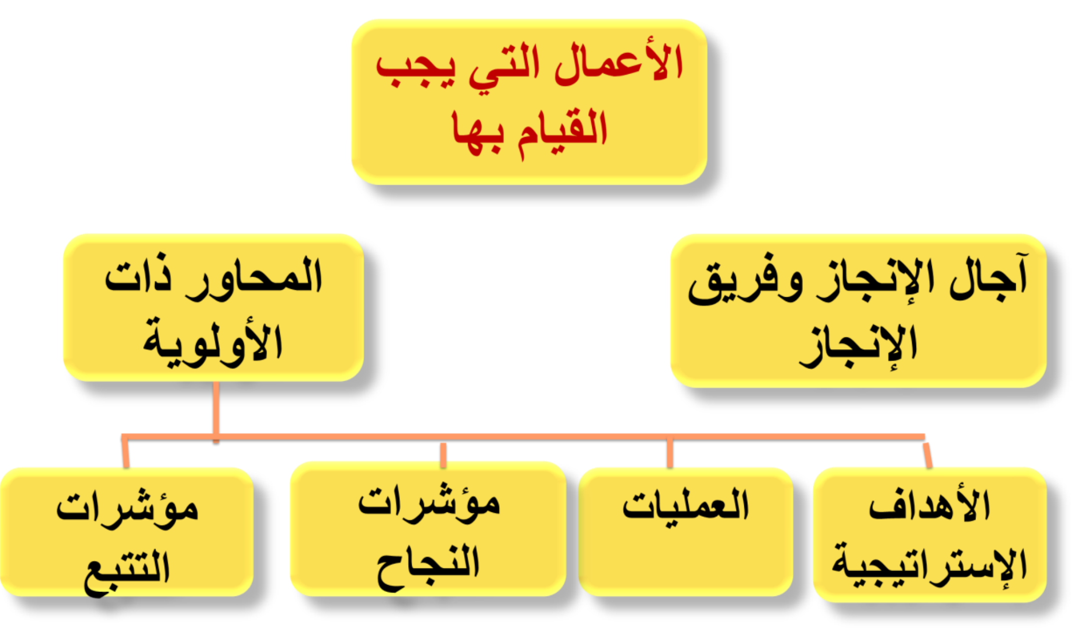
تحديد الأهداف بطريقة DCA

تحديد الأهداف انطلاقا من نتائج التحليلات التالية:

- باستخدام التحليل المباشر (وهذه تساعدنا على توزيع الأهداف في الزمن):
  - الأهداف القريبة المدى مداها من ستة أشهر إلى سنة (الوردية والبنفسجية)؛
  - الأهداف المتوسطة المدى مداها من سنة إلى ثلاث سنوات (الصفراء والخضراء)؛
  - الأهداف البعيدة المدى مداها من ثلاث إلى خمس سنوات (الأزرق والبرتقالي).
- باستخدام تحليل نقط القوة والضعف:
  - كل نقطة قوة فالمحافظة عليها أو تنميتها يعتبر هدفا؛
  - كل نقطة ضعف علاجها يعتبر هدفا.
- باستخدام تحليل المحيط:
  - كل فرصة استغلالها أو تحقيقها يعتبر هدفا؛
  - كل خطر متوقع منعه أو الاحتياط له يعتبر هدفا.

يشترط صياغة الأهداف بطريقة SMART

- محدد
- قابل للقياس
- مقبول لدى الجميع
- واقعي
- محدد بزمن



6/_ الإجراءات التنفيذية

المجال الاستراتيجي الأول ....

نضع هنا الإجراءات التنفيذية بحسب الأهداف الاستراتيجية ومجالات العمل الاستراتيجية، نضع لكل هدف استراتيجي من 1 إلى 3 إجراءات تنفيذية. ونحدد لكل إجراء.

- زمن محدد لانتهاء من العمل؛
- ما يجب تسليمه؛
- الكلفة: المالية، والزمنية والتجهيزات؛
- شخص أو جهة واحدة مسؤولة؛
- مؤشر أو مؤشرات للنجاح؛
- مؤشر تتبع.

الأهداف الاستراتيجية	الإجراءات التنفيذية	الجهة المسؤولة	اللجنة

7/_ مؤشرات قياس الأداء

تعريف المؤشر

هو متغير موضوعه قياس أو إصدار حكم على حالة أو تطور.

توفر المؤشرات معلومات حول نسق معقد ما بهدف تيسير عملية الفهم على مستخدميه بما يمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة تقود إلى تحقيق الأهداف.

معايير اختيار المؤشرات:

- جودة المعطيات: المصداقية العلمية والإحصائية؛
- عنصر الجدوى: توفر المعطيات – كلفة المعطيات؛
- العلاقة مع ما يقيسه: التمثيل الزماني والمكاني.
- العلاقة مع مستخدميه: متخذي القرار (كمي) والجمهور (بسيط وواضح ومرتبط باهتماماتهم).

يمكن الاستعانة بالجدول التالي الذي يقدم نماذج لبعض المؤشرات.

مجال المؤشرات	المؤشرات	
مؤشرات الموارد البشرية	▪ عدد الدورات التدريبية ▪ نسبة المتدربين ▪ نسبة الحضور في التدريب ▪ فاعلية استخدام الموارد ▪ مردودية الموظف ▪ عدد غيابات الموظفين ▪ عدد تأخرات الموظفين ▪ عدد العطل المرضية ▪ الأخطاء المهنية ▪ الاجتماعات ▪ رضا الموظفين	▪ 5 أيام في السنة لكل موظف ▪ 85% من مجموع موظفي المؤسسة ▪ 85% من الموظفين الذين حضروا التدريب ▪ زيادة فاعلية استخدام الموارد بنسبة 20% ▪ تقدير المردودية من المسؤول المباشر ▪ مجموع أيام العمل الضائعة بسبب غيابات الموظفين ▪ مجموع ساعات العمل الضائعة بسبب التأخر ▪ مجموع أيام العمل الضائعة بسبب العطل المرضية ▪ عدد الأخطاء المهنية ▪ عدد الاجتماعات وانتظام دورية الاجتماعات ▪ زيادة رضا الموظفين بنسبة 15%
مؤشرات الإجراءات	▪ رضا التلاميذ ▪ شكاوى التلاميذ ▪ شكاوى أولياء التلاميذ ▪ الحوادث المدرسية ▪ المنازعات داخل المؤسسة ▪ سرعة الوصول للمعلومة وسرعة معالجتها ▪ توفر المعلومة ▪ تحديث الآليات والأجهزة والأنظمة	▪ زيادة رضا التلاميذ بنسبة 15% ▪ عدد شكاوى التلاميذ ▪ عدد شكاوى أولياء التلاميذ ▪ عدد الحوادث المدرسية ▪ عدد المنازعات داخل المؤسسة ▪ تبسيط جميع الإجراءات بما يتناسب مع تقليل المدة الزمنية ▪ عدد الشكاوى الداخلية والخارجية بسبب عدم توفر المعلومة ▪ مستوى تحديث الآليات والأجهزة والأنظمة
مؤشرات الأطراف المعنية	▪ رضا الأطراف المعنية ▪ شكاوى الأطراف المعنية ▪ العنف داخل المؤسسة ▪ رسائل تهنئة الأطراف المعنية ▪ عدد التظاهرات الموجهة للأطراف المعنية ▪ عدد جوائز التميز الموزعة على للتلاميذ ▪ عدد اتفاقيات الشراكة الموقعة مع الشركاء الاستراتيجين	▪ زيادة رضا الأطراف المعنية بنسبة 15% ▪ تراجع عدد شكاوى الأطراف المعنية بنسبة 15% ▪ تراجع عدد حالات العنف داخل المؤسسة بنسبة 15% ▪ زيادة عدد رسائل تهنئة الأطراف المعنية بنسبة 15% ▪ 3 تظاهرات موجهة للأطراف المعنية في السنة ▪ 3 جوائز لكل فئة من التلاميذ ▪ مضاعفة عدد اتفاقيات الشراكة الموقعة مع الشركاء الاستراتيجين

<u>المراجع المعتمدة في إنجاز هذه الوثيقة:</u>

- **وزارة التربية الوطنية، الدليل المرجعي لاستراتيجية مشروع المؤسسة، 2011.**
- **الدكتور محمد عبدالله الزنان، دورة خبير التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية DCA، 2011.**